

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium
2005-2009

Marcela Pekníková

Motivační program organizace

Motivational program in organization

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Jiří Reichel, Ph.D.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a
uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

.....
Datum a podpis autorky

O B S A H

0	Úvod	7
1	Vznik a vývoj koncepcí řízení organizací a pojetí člověka v nich	10
1.1	Mechanistické pojetí	10
1.2	Organistické pojetí	11
1.3	Systémové (interakcionistické) pojetí	13
2	Vývoj řízení lidských zdrojů	14
2.1	Administrativně-správní pojetí personální práce	14
2.2	Personalistika jako samostatná manažerská disciplína	15
2.3	Od personalistiky ke koncepci řízení lidských zdrojů	16
2.4	Rozdělení zodpovědnosti za personální práci v dnešní organizaci	18
2.5	Motivování jako nedílná součást práce manažera	18
3	Motivace pracovního jednání	20
3.1	K teorii lidské motivace	20
3.2	Motivace a výkon	26
3.3	Teorie motivace pracovního jednání	27
3.3.1	Teorie hierarchie lidských potřeb – Abraham H. Maslow	30
3.3.2	Teorie dvou faktorů – Frederick Herzberg	30
3.3.3	Teorie X a Y – Douglas McGregor	31
3.3.4	Typologie lidí v organizaci – E.H. Schein	32
3.3.5	Teorie ERG – Clayton P. Alderfer	32
3.3.6	Motivační teorie úspěchu – David McClelland	33
3.3.7	Teorie expektance – Victor H. Vroom	34
3.3.8	Teorie spravedlnosti – J. Stacy Adams	34
3.3.9	Teorie kompetence – R.W. White	35
4	Motivační program organizace	36
4.1	Charakteristika a cíle motivačního programu organizace	36

4.2 Příprava motivačního programu organizace	37
4.3 Tvorba motivačního programu organizace a jeho realizace	41
4.4 Oblasti využití motivačního programu v organizaci	42
4.5 Význam motivačního programu organizace	49
5 Závěr	51
6 Soupis bibliografických citací	52
7 Přílohy	54

Resumé

Tato bakalářská práce pojednává o motivačním programu organizace, přičemž ve svých úvodních kapitolách nejdříve využívá příležitost ke shrnutí historie řízení organizací a řízení lidských zdrojů v organizacích tak, aby bylo možné sledovat zkráceně a přehledně vývoj jednotlivých pojetí, stejně jako dramatický posun ve vnímání člověka v organizaci. Přináší opětovné potvrzení toho, že lidé jsou rozhodujícím faktorem pro úspěšnost organizace a měli by být proto chápáni jako kapitál, o který je třeba dále pečovat a rozvíjet. Jestliže uznáme toto, pak dalším důležitým bodem této bakalářské práce je téma pracovní motivace a předložení souhrnu některých slavných teorií pracovní motivace. Přehled potenciálních zdrojů motivace má sloužit k uvědomění si, že motivace k práci sahá daleko za hranice finančních stimulů či jinak hmotných pobídek, že některé motivační programy nemusejí pro organizaci znamenat žádné náklady navíc, přesto mohou být z hlediska působení na pracovní motivaci velmi účinné. Důležité je rozeznat co lidi motivuje a přistupovat k jejich motivování individuálně, nabízet individuální řešení. Tato práce popisuje několik praktických návodů jak k přípravě a tvorbě motivačního programu přistoupit a ve kterých oblastech práce s lidmi pro něj lze najít uplatnění. V závěru pak konstatuje, že pro to, aby byla organizace na trhu práce vnímána jako úspěšná, je třeba s lidmi aktivně pracovat. To je úlohou především liniových a vrcholových manažerů. Proto je třeba se ujistit, že do těchto pozic v organizacích jsou lidé vybíráni pečlivě, nejen s ohledem na jejich „tvrdé“ kompetence, ale zejména s ohledem na „měkké“ dovednosti, které mohou organizaci nabídnout.

Summary

This bachelor thesis talks about motivational program in organization. However, at the beginning I took an opportunity to summarize a history of organizational management and a history of the human resources management in organizations to be able to briefly introduce the development of individual approaches in each of the named areas as well as to point out a dramatic shift in terms of viewing people in organizations. It brings once again a confirmation of people being a critical success factor for the organizations. Therefore they should be viewed as a capital which requires further care and development. If we can admit this, then the next theme to discuss in this paper is the work motivation theme. In this respect I offer a summary of selected distinguished work motivation theories. Showing all kinds of potential motivators should lead to an understanding that the work motivation goes far beyond the financial stimulations or otherwise material incentives, that some motivational programs do not necessarily cause additional costs, yet can be very effective. It is critical to understand what motivates people and be able to bring individual solutions to them, treat them as individuals with individual needs. This paper offers few practical directions how to approach a preparation and creation of motivational program in the organization and where in the organization (areas of working with people) it can be used. The closing of the paper finally claims the need to work with people actively in order to become a successful organization on the labour market. Working with people is the area of the line and top managers. Therefore they should be selected carefully for the roles in the organization. Not only based on the hard competencies but mainly in the light of the soft skills they can bring to the organization.

0 Úvod

Již dávno nelze vystačit s jednoduchostí uvažování o lidské motivaci k práci. Není již možné plošně konstatovat, že lidé pracují pro peníze. Jistě, ekonomické zajištění je pro člověka důležité. Ale doba pokročila, a s novým demokratickým systémem a svobodnými možnostmi, které se náhle s přílivem zahraničního kapitálu do postkomunistických zemí vyrojily v 90. letech 20. století, i v našich zemích v širším měřítku zdomácněla touha lidí vyjít masověji z takzvaného šedého průměru, být individualitou s individuálními a jedinečnými schopnostmi, názory a postoji. Je více patrná touha lidí po seberealizaci, po osobnostním a profesním růstu, po získání společenského uznání a statusu. Hmotná odměna sice i nadále zůstává tou nejvýznamnější, resp. na první pohled nejvíce viditelnou částí odměny za odvedenou práci, ovšem je zřejmé, že zejména pro střední a vyšší úroveň společnosti je motivující nehmotná část odměny či morální aspekty práce pro tu kterou organizaci, jako je už pouhá příslušnost k ní, pocit hrdosti na její produkty či etické principy uplatňované v procesu dosahování zisku.

Ačkoliv lze konstatovat, že díky přísunu zahraničního know-how rychle přibývá organizací s více či méně komplexně propracovanými motivačními programy, ideálně propojenými s dalšími systémy řízení lidí jako je řízení pracovního výkonu, řízení rozvoje zaměstnanců apod., stále je tato oblast, jakožto způsob stimulace pracovního výkonu a jeden z hlavních způsobů odlišení se od konkurence na trhu práce, organizacemi v praxi často opomíjen či upozadován. Úspora na tomto místě zcela jistě není dobrým podnikatelským rozhodnutím. V řadě případů však nejde o úplnou absenci takového programu jako spíše o nedostatky v jeho účinné a srozumitelné komunikaci cílové skupině. V praxi bohužel nejsou výjimkou případy selhání komunikace programů, jejich tzv. interního marketingu v organizacích, což má za následek nepochopení a často i nerealizaci programů zaměstnanci, kterým

jsou určeny. V takovém případě jde o chybu dvojí – za první neefektivně investované finanční, ale i časové a intelektuální prostředky organizace, a za druhé promrhané šance organizace „získat body“ u svých zaměstnanců a motivovat je k vyšším výkonům.

Tato práce pojednává o motivačním programu organizace. Z výrazu program je zřejmé, že zde máme na mysli promyšlený a komplexní přístup k jeho zpracování a následné realizaci. Samozřejmostí takového programu je možnost resp. předpoklad jeho provázání s dalšími programy v rámci oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem předkládané bakalářské práce, je vrátit se nejdříve k historickému vývoji, teoretickým základům motivace, zejména k fundamentálním teoriím pracovní motivace, na které se dodnes manažeři v praxi odvolávají. To vše má poskytnout základy potřebné pro vytvoření motivačních programů a jejich praktické využití v práci s lidmi. Zatímco první dvě kapitoly nabízejí přehledy vývoje řízení a řízení lidských zdrojů od jeho počátků v 20. století, třetí kapitola se soustředí na teorie motivace a propojení pracovní motivace s výkonem. Konečně čtvrtá kapitola řeší samotný motivační program, zásady týkající se jeho přípravy, tvorby a praktické aspekty jeho využití v organizaci. Závěr pak nabízí stručné shrnutí předložených poznatků a doporučení.

Práce je koncipována tak, aby poskytla ucelený pohled na problematiku stimulace pracovního jednání. Nejdříve čtenáře seznámí s historií vývoje řízení a přístupu k člověku v organizaci, nastíní psychologický a koncepční rámec pracovní motivace člověka a konečně nabídne současné pohledy na řešení a možnosti uplatnění motivačních programů v organizaci. Její závěry je možné realizovat všude tam, kde je dostatek vůle a odhodlání s lidmi aktivně pracovat. Finanční prostředky nejsou vždy v souvislosti s motivačními programy rozhodující. V práci s lidmi lze uplatňovat postupy, které nevytvářejí žádné další náklady, přesto dokáží udělat

mnoho na poli pracovní motivace a emocionálního a intelektuálního zapojení lidí do dění v organizaci.

Téma, které jsem si pro svou závěrečnou práci vybrala, je dosud odbornou literaturou zpracováváno jen okrajově. Zejména v poslední části této práce jsem proto ocenila své praktické zkušenosti z oblasti řízení lidských zdrojů, o které se zde mohu částečně podělit.

Na tomto místě si dovoluji vyjádřit poděkování vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Jiřímu Reichelovi, Ph.D. za jeho přínos a odborné vedení mých kroků při jejím zpracování.

1 Vznik a vývoj koncepcí řízení organizací a pojetí člověka v nich

Zájem teoretiků i praktiků o zkoumání struktur a procesů, které zajišťují účelné a efektivní fungování organizací, přišel až se začátkem 20. století. Dlouho, prakticky až do 80. let minulého století, přetrvávala u badatelů snaha o nalezení jednoho správného univerzálního přístupu. Tato, z dnešního pohledu už můžeme říci, utopie se nakonec dočista rozplynula pod tíhou neustálé změny tolik charakteristické pro současnost.

Pro shrnutí by se, podle Tureckiové (2004, s. 11), dalo studium řízení organizací rozčlenit zhruba do tří vývojových etap. Od počátku 20. století zhruba do 20.–30. let 20. století to bylo mechanistické pojetí, ze kterého vycházely klasické teorie organizace a řízení. Následně se, už od sklonku 20. let, objevovaly humanistické přístupy, avšak jejich další rozvoj se datuje až od 50. let 20. století. Toto pojetí je označováno jako organistické, ve smyslu organizace coby živého organismu v kontrastu k předcházejícímu „mechanickému organismu“. Systémové (interakcionistické) pojetí přineslo kontingenční a kulturologické přístupy, které byly rozvíjené už od 50. let, avšak jejich dominující vliv byl zaznamenán až v šedesátých až devadesátých letech 20. století. Nyní blíže k jednotlivým etapám.

1.1 Mechanistické pojetí

Zatímco v mechanistickém pojetí klasické teorie přinášely řešení především v oblasti řídicích procesů, věcného, strukturálního a formálního uspořádání organizací, struktur a substruktur v nich, koordinaci činností, vše s důrazem na efektivitu a ekonomičnost podniku, člověk byl v tomto pojetí poněkud upozadován ne-li přímo přehlížen. Uvedené systémy se lidskou stránkou organizace zkrátka

nezabývaly, a pokud ano, v duchu mechanistických přístupů šlo o chápání role člověka v organizaci coby „prodloužené ruky stroje“, součástí neživého mechanismu, v lepším případě čistě ekonomické bytosti. Z toho také vyplývaly koncepty řízení lidí postavené na jejich odosobněném, direktivním a autoritativním řízení se zaměřením výhradně na jejich ekonomickou motivaci. (Tureckiová, 2004, s. 17) Mezi klasické koncepty řízení se řadí vědecké řízení, jehož nejvýznamnějším představitelem byl americký inženýr Frederick Winslow Taylor (1865–1915). Taylorovi bylo rovněž přezdíváno „otec vědeckého řízení“. Dále sem patří teorie správy francouzského inženýra Henriho Fayola (1842–1925) a teorie moci a byrokracie německého historika a sociologa Maxe Webera (1864–1920), který principy vědeckého řízení přenesl z výroby do administrativy.

1.2 Organistické pojetí

Organistické pojetí fungování a řízení organizací vyznačující se behaviorálními a sociálně psychologickými přístupy bylo dalším vývojovým stádiem v oblasti řízení organizací. Vzniklo v podstatě „nedopatřením“, jako vedlejší produkt jiného zkoumání.

Podle Tureckiové (2004, s. 11 a 18) své počátky zaznamenalo už na sklonku 20. let, avšak mohutný rozvoj nastal až zhruba v 50. letech 20. století. Za ideového zakladatele školy „human relations“ je považován Američan Elton Mayo (1880–1949). Jeho hawthornské experimenty, prováděné v 30. letech v Hawthornském závodě Western Electric Company s cílem zkoumat vlivy fyzikálních faktorů a fyzického pracovního prostředí na pracovní výkon zaměstnanců, nakonec v průběhu dalších etap výzkumu přinesly mnohem cennější závěry z hlediska fungování lidské psychiky a otevřely tak téma vlivu sociálních vztahů a pracovní spokojenosti na

pracovní výkon. Podle školy lidských vztahů lze tedy mezilidské vztahy považovat za nejvýznamnější motivační faktor. Jakkoliv byla zjištění z hawthornských experimentů převratná, okamžitou revoluci tento nový, sociálně psychologický přístup nezaznamenal. Doba, které dominoval tlak na efektivitu produkce, jež tak dobře zajišťovalo vědecké řízení a nepříznivá ekonomická a politická situace ve světě tomu nepřála.

Teprve poválečné období 50. let 20. století přineslo rozvoj sociálně psychologických přístupů v řízení organizací a tím i věd o člověku a jeho chování. Právě z doby 50. a 60. let pochází známé fundamentální teorie na téma lidské motivace a motivace pracovního jednání, jejímiž autory jsou například Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Victor H. Vroom, Edgar H. Schein, Richard Blake a Jane S. Moutonová, Paul Hersey a Kenneth H. Blanchard, John Adair a další. (Tureckiová, 2004, s. 19). Teorie těchto autorů jsou dodnes čile citovány a používány manažery v každodenní praxi.

Avšak obdobně jako klasici řízení přecenili studium struktur a činností, humanistickým přístupům je třeba vytknout přeceňování vlivů psychologicko-sociálních, příliš velký důraz na studium chování a motivací jednotlivců a skupin a ignoraci dalších vnitřních (věcných a ekonomicko-technických) faktorů a jejich proměnlivosti. Navíc ani toto pojetí nepřišlo s uznáním reality, že organizace neexistují v jakémsi stabilním vakuu, ale v určitém ekonomickém, politickém a kulturním prostředí, které navíc podléhá změnám a že toto vnější prostředí na ně rovněž působí. Proto ani v případě organistického pojetí řízení nedošlo k uspokojivému řešení rozporu „...mezi ideálním (univerzálním) stylem řízení a konflikty mezi potřebami lidí v organizaci a požadavky formální organizace.“ (Tureckiová, 2004, s. 19)

1.3 Systémové (interakcionistické) pojetí

V tomto pojetí byla organizace konečně uznána jako systém – tzn. soubor různorodých prvků vzájemně na sebe působících. Sociálních stejně tak jako technických. Přínosné bylo uznání dalších systémů vně organizace, majících vliv na její formování a existenci vůbec. Toto pojetí přineslo úlevu v podobě definitivní rezignace na nalezení jediné správné teorie zaručující efektivitu a správnost postupu. Quinnova teorie paradoxu z roku 1981, říká, že přílišné lpění na kterékoliv teorii vede k selhání, je tedy nutné je používat tak, aby to odpovídalo situaci a celkovému systému organizace. Zároveň tedy došlo k uznání potřeby situacionalizovaného (od situace odvozeného) přístupu k řízení firem a lidí v nich. (Tureckiová, 2004, s. 20–21)

V průběhu vývoje přístupů k řízení organizací tedy docházelo i k vývoji významu člověka v nich a postupnému uvědomování si jeho klíčové role pro úspěch dané organizace. Od prvotního vnímání člověka coby součásti stroje, zdroje jako každého jiného až po současnost, kdy uznáváme, že člověk je zdroj rozhodující, resp. největší bohatství organizace (toto pojetí do manažerské terminologie zavedl Peter F. Drucker).

2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Tak jak postupně narůstalo poznání důležitosti člověka v organizaci a posilovala jeho uznaná role coby rozhodujícího faktoru pro efektivitu organizace, postupně docházelo k vývoji přístupů k řízení lidí. Byl to pochopitelně proces a ve svých postupných krocích zaznamenal dramatický vývoj v pohledu na to, jaká by měla být organizace a začlenění této funkce do organizace, jaké by měly být její hlavní cíle a o jaké záležitosti je v jejím rámci třeba pečovat. V neposlední řadě se postupem času rovněž formovalo poznání, že tato funkce, stejně jako jiné funkce v organizaci, musí být zasazena do celkového kontextu organizace a být s ní ve stálém „kontaktu“.

Tureckiová (2004, s. 42–43) nabízí následující přehled obecně přijímané etapizace vývoje řízení lidí ve formálních organizacích: období personální administrativy a péče o pracovníky, období personálního řízení na úrovni operativy, a personální řízení na strategické úrovni, spojované nejčastěji s koncepcí řízení lidských zdrojů.

2.1 Administrativně-správní pojetí personální práce

První etapa vývoje řízení lidí, rovněž označovaná jako etapa administrativně-správní, zaznamenala své počátky od 10. let 20. stol. Ve 20. až 40. letech patřila Československá republika k „nositelkám pokroku“, když ve Zlíně vznikl projekt výstavby průmyslového města a výchovy průmyslového člověka pod hlavičkou Baťových závodů. Bylo to vůbec poprvé, kdy principy vědeckého řízení překročily hranice továren a v jinak zemědělské oblasti z iniciativy Baťů vznikla kompletní

městská infrastruktura zahrnující jak továrny, tak bydlení, školící, kulturní a sociální objekty. (Tureckiová, 2004, s. 43)

V této etapě tedy šlo především o službu vedení organizací ve věcech spravování zaměstnanecké agendy a programů péče o zaměstnance. Zajištění spokojenosti zaměstnanců bylo vnímáno jako klíč k zajištění vysoké oddanosti a loajality zaměstnanců a tím i výkonu. V tomto období byla tématem práce s lidmi především personální administrativa (smlouvy, doklady, výkazy apod.). Pojetí administrativně-správní „...přisuzovalo personální práci výlučně pasivní, podpůrnou roli.“ (Koubek, 2008, s. 14)

2.2 Personalistika jako samostatná manažerská disciplína

Podle Tureckiové (2004, s. 44) se situace s 50. lety 20. století a s rozvojem sociálně psychologických principů řízení významně mění a postupně dochází k uznání významu personální práce pro podniky. Nutný je rovněž rozvoj dalších činností souvisejících s řízením zaměstnanců a jejich vztahu k firmě, jako oblast formování a stabilizace pracovní síly a její další vzdělávání. Vzniká tak nová, samostatná oblast řízení – personalistika, za kterou nese odpovědnost nový manažer v podniku – personální ředitel. K legitimizaci personalistiky jako manažerské disciplíny dochází v 60. až 70. letech a nazývá se personální řízení.

Portfolio činností bylo najednou značně široké a různorodé, k běžné agendě přibyla zodpovědnost za tvorbu personálních politik a vyvíjení metod pro personální činnosti v organizaci. Avšak nadále šlo o orientaci dovnitř organizace, tedy bez ohledu na vnější vlivy. Co také chybělo byl soulad s celkovou strategií podniku. V důsledku toho tento nově ustanovený specializovaný útvar existoval jako správce

zaměstnaneckých záležitostí uvnitř firmy, avšak bez ohledu na ostatní dění týkající se organizace jako celku, na její cíle a strategie.

2.3 Od personalistiky ke koncepci řízení lidských zdrojů

Teprve v 70. letech v teorii a od 80. let 20. století také v praxi se začalo formovat zatím nejnovější pojetí koncepce personální práce a to řízení lidských zdrojů. Tato podoba personální práce již propojuje firemní strategii se strategií „lidskou“. (Tureckiová, 2004, s. 44) Pojem strategie zde vyjadřuje systematičnost, dlouhodobost a promyšlenost plánů a záměrů organizace v oblasti řízení lidských zdrojů. Avšak hlavní charakteristikou strategického řízení lidských zdrojů je její integrovanost do vyššího celku, tedy organizace. Podle Armstronga jde o integraci vícenásobnou. Ve svém Řízení lidských zdrojů na toto téma napsal: „Strategie lidských zdrojů jsou zpravidla vertikálně integrované s podnikovou strategií a horizontálně integrované mezi sebou navzájem.“ (2002, s. 51) Armstrong dále upřesňuje, že pomocí vertikální integrace dochází k souladu uvedených dvou strategií, strategie lidských zdrojů jednak spoluvytváří strategii organizace a jednak podporuje její naplnění. Horizontální integrace na druhou stranu zajistí soulad vnitřní. Tedy soulad jednotlivých strategií v klíčových oblastech strategického řízení lidských zdrojů tak, aby nebyly ve vzájemném rozporu, ale aby se navzájem podporovaly a doplňovaly. (Armstrong, 2002, s. 55)

Že jde o zcela novou koncepci je tedy patrné. Koubek (2008, s. 15–16) však uvádí výčet dalších, neméně významných a, s ohledem na předchozí praxi, převratných charakteristik koncepce řízení lidských zdrojů, tedy odlišností od koncepce personálního řízení. Mezi první patří strategický, tedy dlouhodobý, přístup k personální práci a činnostem, dále orientace na faktory vně organizace, které

pracovní sílu formují a ovlivňují její fungování (např. populační podmínky, vývoj trhu práce, mobilita obyvatelstva, pracovní a sociální legislativa, životní prostředí, hodnotová orientace lidí a jejich sociální rozvoj). Dalším charakteristickým znakem řízení lidských zdrojů je fakt, že personální práce se stává součástí práce manažerů, čili dochází k decentralizaci personálních činností z rukou personalistů do rukou vedoucích pracovníků, přičemž personálním specialistům zůstává role koncepční, metodologická, poradenská, organizační a kontrolní nad všemi personálními procesy v organizaci. Úzké propojení personální strategie se strategií organizace již, coby charakteristika tohoto nového směru, zmíněna byla. K tomu se však váže další skutečnost, a sice že personální práce se stává nejdůležitější manažerskou rolí, klíčovou oblastí řízení organizace. Je rovněž typické v rámci nové koncepce, že ředitel personálního útvaru je členem nejvyššího vedení organizace, a že je kladen mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny. Důležitá a pro řízení lidských zdrojů v tom nejnovějším pojetí charakteristická je orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků, dále pak zaměření na participativní způsob řízení a posilování pocitů sounáležitosti pracovníků s organizací. Ruku v ruce s tím jde i poslední charakteristika a to důležitost vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů a tím zároveň snaha o vytváření dobré reputace organizace coby zaměstnavatele na trhu práce. Z již uvedeného tedy vyplývá, že v rámci novodobého pojetí řízení lidských zdrojů v organizaci je kladen mnohem větší důraz na motivování pracovníků, a to zejména prostřednictvím „měkkých“ přístupů, které mají vést k zatraktivnění organizace coby zaměstnavatele na trhu.

2.4 Rozdělení zodpovědnosti za personální práci v dnešní organizaci

Jako důsledek průniku strategií (organizace a lidských zdrojů) je zřetelná decentralizace personální práce. Ta už není výlučně v rukou personalistů, nebo lépe řečeno profesionálů v oblasti řízení lidských zdrojů, ale je delegována jako součást manažerské práce na liniové a vrcholové manažery. Ze své pozice blízko k lidem jsou právě jednotliví manažeři rozhodujícím článkem realizace personální práce v organizaci. A to nejen ve fázi implementace, kde je jejich díl práce samozřejmě stěžejní a nepostradatelný, ale také ve fázi rozvoje, na kterém se spolupodílejí. Personální specialisté jsou nositelé know-how, zajišťovatelé rozvoje této oblasti, fungují jako plánovači, podporovatelé, poradci, a v neposlední řadě i jako „garanti“ a koordinátoři činností napříč organizací tak, aby byl zajištěn soulad se strategií a také vnitřní spravedlnost. (Tureckiová, 2004, s. 47–48)

2.5 Motivování jako nedílná součást práce manažera

Jak už bylo uvedeno, součástí práce každého manažera s odpovědností za vedení lidí je i personální práce. Stěžejní součástí manažerské práce je tedy motivování lidí. Předpoklad schopnosti motivovat a vůbec „měkké“ (lidské) dovednosti jsou proto stejně nepostradatelné jako „tvrdé“ (technické) kompetence daného manažera. Schopnost motivovat je manažerská schopnost stejně jako schopnost rozhodování, rychlého analyzování problémů a akceschopnost při jejich řešení nebo komunikační dovednosti. Ze samotného pojetí role manažera či lídra v organizaci totiž vyplývá potřeba druhých k realizaci jeho cílů. Vlastních cílů dosahuje prostřednictvím lidí, které vede.

Vodáček a Vodáčková (2005, s. 161) to vyjádřili následovně: „Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jím uvažovaných činností odpovídajících poslání a cílům firmy, resp. její části. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka.“

Klíčovými slovy v uvedeném citátu jsou pro mne ochota a propojení zájmů. Do jaké míry ochotně budou lidé svého lídra, a potažmo organizaci, následovat, závisí samozřejmě na mnoha aspektech. Pro někoho je to otázka osoby šéfa a jeho schopnosti jít příkladem, a to nejen pracovně ale i lidsky. Pro jiného je to otázka vhodné motivace prostřednictvím pobídek ze strany organizace, která jej o úsilí žádá. Ty však nemusejí být pouze hmotného charakteru. No a konečně otázka propojení zájmů pro mne představuje především oblast vnitřní motivace. To je do jaké míry člověk sám a bez vnějších pobídek rád pracuje. Z vlastního přesvědčení a zájmu o práci a značku, jenž ji odevzdává. Práce s lidmi bezesporu přináší výzvy, je třeba na ní být připraven. Ať už je hlavní expertízou člověka v pozici manažera lidí cokoliv, je třeba aby byl zároveň tak trochu psychologem a snažil se v lidech objevit „strunu, na kterou potřebuji zahrát“. Při práci s nimi vycházet z toho, že tak, jak je žádoucí, aby jednotlivci v týmu pracovali jako tým a efektivněji tak dospěli ke společnému cíli, při jejich motivování je třeba mít na paměti, že je to skupina jednotlivců s individuálními potřebami a cíli. A tak chybou je, pokud jsou pracovníci do manažerských funkcí povyšováni nepřipraveni na takové výzvy, pouze z nedostatku kreativity organizace při jejich odměňování za skvělé pracovní výkony. Ne každý disponuje předpoklady pro to vést jiné a realizovat své cíle prostřednictvím druhých. Práce s lidmi si vyžaduje cit a charismatickou osobnost. Je to umění, kterému se nenaučí každý. A každý ani nechce, nemá pro to motivaci, což se nedá považovat za nedostatek, je však třeba s tím počítat.

3 Motivace pracovního jednání

3.1 K teorii motivace

Aktivizace lidského jednání je bezpochyby podstatnou součástí dynamiky osobnosti. Je záležitostí psychologie, a právě o psychologii člověka bude v této kapitole převážně řeč, ačkoliv díky celkovému zaměření této práce a jejímu předepsanému rozsahu budu zůstat jen těsně pod povrchem věci. Motivace je rozsáhlým psychologickým tématem, kterému se věnovalo spoustu badatelů. Ambice této práce jsou převážně na straně motivace pracovní činnosti, které se budu věnovat dále. Avšak všeobecnou teorii motivace, tedy alespoň jejími hrubými základy, zde musím začít.

Uvnitř každého z nás existují hybné síly různé intenzity, směru a původu, které ovlivňují naše chování a jednání určitým směrem, za určitým cílem. V tomto procesu jsme ovlivňováni jednak zevnitř (našimi potřebami, zvyky, hodnotami, postoji, pohnutkami, ambicemi apod.), také však na nás působí vnější prostředí a různé činitele v něm (výchova, podněty ze společnosti či zaměstnání, které mají pro nás různou váhu a důležitost atd.). Je zřejmé, že motivace je záležitostí navýsost individuální. Je tedy potřeba k ní v praxi přistupovat s vědomím, že jeden přístup k motivování (vědomému a aktivnímu působení na motivy) nebude vyhovovat všem, resp. nebude účinný u všech lidí stejným způsobem.

Ze všeho nejdříve je však třeba podívat se vymezení pojmu motivace. Tureckiová (2004, s. 55) motivaci nazvala „...vnitřním procesem, vyjadřujícím touhu a ochotu člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“ Trochu více psychologicky nám stejný pojem přibližují Bedrnová a Nový (2007, s. 362) jako pojem, který „...vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice

působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“ Z obou uvedených citátů vyplývá, že motivace je záležitostí lidské psychiky. Jako taková je velice individuální, závislá jak na člověku, tak na vnějších faktorech, které ho ovlivňují. Tak například subjektivní vnímání významnosti cíle je věc proměnlivá, a to jak s ohledem na jednotlivce a jeho vlastní pojetí, tak s ohledem na čas, ve kterém se o cíli uvažuje. Navíc, jak se zdá, si své motivy ne vždy zcela uvědomujeme.

Jak to tedy funguje? Podle Nakonečného (1996, s. 91) je proces motivace definován silou a směrem motivace, což považuje na jeho nejvýraznější charakteristické znaky, k nimž pak „...přistupuje ještě třetí znak – udržování chování, dokud není dosaženo původního nebo náhradního cíle“. Bedrnová a Nový (2007, s. 363) přibližují, že jde o tři dimenze, v nichž motivace působí současně, což je jejím významným rysem. Dimenze směru vyjadřuje „chci to, nechci ono“, dimenze intenzity znamená „jak moc to chci, kolik úsilí tomu chci věnovat, a jestli jsem ochoten/-na tomu něco i obětovat“, a konečně dimenze stálosti, která v podstatě říká, že „žádná překážka není moc velká, aby odklonila mé zaměření, či snížila mé nasazení“. V jiné literatuře (Armstrong, 2002, s. 159) je za třetí dimenzi působení motivace považována vytrvalost a označuje čas – jak dlouho se o to či ono člověk pokouší. S dalším pohledem na věc přichází Tureckiová (2004, s. 56), která proces motivace charakterizovala jako cyklus, ve kterém nejdříve nastane stav nedostatku či nadbytku, který poruší vnitřní rovnováhu a vznikne motivační napětí. V této fázi je žádoucí a potřebné znovunabytí psychického ekvilibria. Subjektivně účelné chování, vyvolané motivačním napětím, nastane pak tehdy, když je motiv dostatečně silný, cíl dostatečně realistický a atraktivní a situace příznivá. V další fázi nastává reakce prostřednictvím dosažení cíle, v důsledku čehož dochází k uspokojení potřeby.

V procesu motivace můžeme rozlišovat dva základní pojmy, a to motiv a stimul. Základním rozdílem je jejich původ. Zatímco motiv je jakousi vnitřní hybnou silou (pohnutkou), stimulace představuje akt působení na lidskou psychiku zevnějšku. Pokud jde o princip dynamiky, motivy orientované stejným nebo podobným směrem se navzájem posilují, čímž dosažení cíle podporují, a naopak motivy protichůdné se vzájemně oslabují, při krajní intenzitě dokonce ruší. Stimulace, resp. působení na lidské motivy zevnějšku může být i nezáměrná, v každém případě se odehrává v procesu sociální interakce. Stimuly někdy bývají rozlišovány na takzvané impulsy, intrapsychické podněty mající biologický či psychologický charakter a incentive či pobídky, zevnějšku přicházející podněty aktivující určitý motiv. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 363–365)

Ale jak motivace vzniká? Co je jejím spouštěčem? Pochopitelně, motivaci můžeme jen stěží účinně ovlivňovat, aniž porozumíme jejím příčinám. Odpověď bude v konkrétní situaci pro každého jedince individuální, avšak teoretický rámec, bez podsouvání paušálně platného pořadí důležitosti, zde existuje. Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 365–366) patří k základním zdrojům motivace potřeba, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály. Potřeba jako zdroj motivace se „...v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 366) Stejní autoři (2007, s. 366) dále uvádějí členění potřeb na primární, tedy biologické, tzn. spojené s funkcemi lidského těla, a sekundární, tedy sociální, resp. společenské, jako např. potřeba seberealizace, sounáležitosti, lásky. Některé potřeby ale vznikají, aniž bychom si uvědomovali jejich příčiny, resp. to, že vznikly si ani neuvědomujeme. „Skutečnost, že potřeba může představovat i ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek, znamená, že existují nejen vědomé, ale i nevědomé potřeby, tj. potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti.“

(Bedrnová, Nový, 2007, s. 367) Růžička (1994, s. 10) ve své definici potřeby coby zdroje motivace zdůrazňuje fakt, že nikoliv jen nedostatek ale „...i pociťovaný přebytek může podnítit potřebu odstranit jej“.

V případě návyků coby zdrojů motivace jde de facto o stereotypy, jež má člověk spojeny s určitou situací a jsou více méně zautomatizovány. Jejich spuštění jakožto motivátoru se děje jako „vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v dané podnětové situaci“. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 367) Růžička (1994, s. 16) dále doplnil, že „...společensky nežádoucí nebo škodlivé návyky označujeme jako zlovyky.“

Zájmy jsou oblast, pro kterou v psychologii chybí jednoznačné vymezení. Růžička charakterizoval zájem jako „...trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti“. (1994, s. 16) Rovněž uvádí, že zájmy mohou významně přispět k utváření charakteristiky osobnosti, jelikož je člověk podle zaměření svých zájmů často posuzován. Zájmy považuje za prospěšné, vzhledem k jejich schopnosti člověka aktivizovat a obohacovat jeho prožívání. Šíře zájmů, resp. jejich rozmanitost, dále jejich hloubka, stálost a činnost (určující míru aktivizujícího účinku) jsou základní stránky zájmů, které mají na člověka vliv.

Hodnoty jako zdroj motivace charakterizoval Růžička (1994, s. 18) takto: „Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.“

Hodnotový systém má povahu hierarchie, různé hodnoty mají pro jednotlivce subjektivní důležitost, která je navíc proměnlivá v čase. V mladém věku budeme mít pravděpodobně jiné hodnoty než ve věku pozdějším. Hodnotový systém je utvářen a dále průběžně ovlivňován jak vnitřně tak z vnějšku, např.

působením výchovy v rodině, ve škole, interakcemi se společnostmi okolo nás. Žebříček hodnot, jak se často říká, může doznat větších změn při zvláštních životních událostech či změnách (jako například narození vlastního dítěte nebo naopak ztráta blízké osoby, či změna zdravotního stavu, na pracovní téma to může být získání určitého postavení v zaměstnání).

Pokud jde o ideály jako zdroj motivace, podle Růžičky (1994, s. 18) má na ideály člověka vliv působení společnosti, ve které žije, její normy a obecně závazná pravidla. Ideály jsou v tomto případě reprezentovány především společenskými názory a morálními zásadami, které se pak projevují v jeho jednání a vyjadřují určitý postoj. Tím se také stávají zdrojem motivace. „Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání.“ (Růžička, 1994, s. 18)

Tolik ke zdrojům motivace. Nyní je třeba ozřejmit si její dynamiku. Je patrné, že motivovaná činnost směřuje k určitému kýženému cíli. Úspěšné dosažení cíle má za následek pocit uspokojení a naplnění. Navíc v této fázi může dojít k vytvoření prostoru pro aktivaci nových, vyšších motivů. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 370)

Lze tedy konstatovat, že průběh motivace je věčný. Jednak člověk ve svém životě sleduje množství motivů, a to i současně, a zároveň platí, že uspokojením jednoho motivu je povzbuzován k dalšímu uspokojování motivu, který je hierarchicky výše postaven. Ráda bych zde ale zdůraznila, že k nastartování motivace není bezpodmínečně nutný úspěch. I nezdár může člověka v určitých situacích povzbudit k dalšímu vytváření nových motivů a aktivizaci vlastního jednání. V případě neúspěchu při uspokojování jednoho motivu může dojít jednak k posílení motivace vzhledem k cíli, který se nedaří dosáhnout (nesmí však být vnímán jako trvale nedosažitelný), anebo k posílení motivů jiných, přesunutí pozornosti jinam.

Cesta za uskutečněním cíle a tím dosažení uspokojení motivu tedy nemusí být vždy přímá a jednoznačná. Na uskutečňování stanovených záměrů mají vliv různé vnitřní (např. schopnosti) a vnější (veškeré okolnosti) faktory, které mohou způsobit, že kýženého cíle člověk nedosáhne a své motivy tak neuspokojí. V tom případě se dostaví frustrace, která může při opakovaném neúspěchu ukojit své motivy přerůst v deprivaci.

Bedrnová a Nový (2007, s. 370–371) definovali frustraci a deprivaci jako „pojmy, které vyjadřují překážky v motivované činnosti a současně důsledky dopadu existence těchto překážek na jedince“. Za dva základní typy frustračních situací jsou, podle Bedrnové a Nového (2007, s. 371), považovány absence „předmětu“ resp. aktuálního motivu a překážka stojící v cestě realizaci motivované činnosti. Překážka může být vnější, čili objektivní nebo vnitřní, tedy subjektivní. Dále pak můžeme rozlišit mezi překážkou pasivní, která pouze existuje, a aktivní, jenž proti motivované činnosti vyvíjí určité úsilí.

Dalšími identifikovanými potížemi na cestě k dosažení cíle jsou konflikty motivů, kde jde o vzájemný střet protichůdných motivů jedince, jenž je provázen nepříjemnými emocemi. Jako takový je tento jev pro lidskou psychiku zpravidla nepříznivý. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 373)

S typologií motivačních konfliktů přišel v roce 1995 Lewin, jenž se problematikou vnitřních konfliktů zabýval soustavně a identifikoval pět základních motivačních konfliktů:

- Typ apetence – apetence: je nejméně frustrující konflikt, kde volba kteréhokoliv ze dvou motivů je pro člověka ziskem; jediné napětí, které tento konflikt vyvolává je spojeno s nutností učinit volbu a tím nemožností uspokojit oba motivy současně

- Typ averze – averze: tato situace charakteristická nezbytností zvolit jednu ze stejně nepříjemných možností
- Typ apetence – averze: vnitřní konflikt v tomto případě nesouvisí s volbou mezi dvěma cíli, ale mezi protichůdnými motivačními hodnotami jednoho motivu, který je pro člověka ambivalentní, tzn. přitažlivý i odpudivý zároveň
- Typ nechci, ale musím: konflikt, kde cíl je jednotlivcem subjektivně a zvnějšku vnímán negativně, avšak okolí, které má na jednotlivce vliv, mu přisuzuje hodnotu pozitivní a je k jeho dosažení tlačěn (např. povinná školní docházka)
- Typ chci, ale nesmím: jde o antagonistickou situaci k předcházejícímu příkladu (Bedrnová, Nový, 2007, s. 373–374)

3.2 Motivace a výkon

Propojení vztahů mezi motivací a výkonem je pro organizaci jako hospodářský celek důležitá zejména z ekonomického hlediska. Bez výkonných zaměstnanců nedojde k realizaci cílů organizace, v důsledku čehož se stane z obchodního hlediska neúspěšnou. Efektivní výkon je synonymem úspěšnosti. A tak je přirozené, že tlak na výkon stále roste. Dnešní doba přináší organizacím v tomto ohledu dvojí výzvu – nejdříve na trh prorazit, což samo o sobě nestačí, takže nelze vzápětí polevit; a posléze se trvale vyrovnávat s rostoucí konkurencí na trhu a svou pozici si udržet, případně jí dále vylepšovat.

Snaha organizací se tématem pracovní motivace ve větší či menší míře zabývat je tedy pochopitelná. Avšak dříve, než v tomto textu dospějeme

k praktickým závěrům (viz. další kapitola), je třeba ještě jednou zaměřit pozornost na teoretické základy, které nám zde v průběhu historie zanechali četní badatelé.

Nejdříve je třeba se podívat na vzájemný vztah motivace a výkonu, který není tak jednoznačný, jak by se mohlo zdát. Neplatí prosté „čím více tím lépe“. Teorie známá pod názvem Yerkesův-Dodsonův zákon obrácené U-křivky, která názorně vyjadřuje vztah mezi náročností úkolu a výkonem, v podstatě říká, že nízká úroveň motivace přináší nízký výkon. Pokud však její intenzita, při jinak nezměněných podmínkách, roste, výkon se také zvyšuje. Ale jen do dosažení určité (optimální) úrovně motivace. Nedá se tedy říci, že by výkon mohl spolu s motivací růst „do nebe“. Poněkud překvapivě jde výkon „přemotivovaného“ člověka naopak dolů. Vysvětlení z hlediska psychologie je, že v důsledku přemíry podnětů je vytvářeno kontraproduktivní vnitřní napětí, čímž je narušeno normálního fungování lidské psychiky. Dobrá zpráva je, že optimální úroveň motivace je pro každý typ úkolu individuální a mění se v závislosti na obtížnosti úkolu. Podle Nakonečného „...se pro náročné úkoly jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 375) Znamená to tedy, že „...s přibývajícím silou popudu ubývá pozornosti vůči relevantním podnětům a tak dochází ke ztěžování výkonu.“ (Nakonečný, 2005, s. 127) V rámci komplexního a poctivého přístupu k otázce vztahu motivace a výkonu je však nutné uvést, že výkon jednotlivce není určován a ovlivňován pouze a jenom mírou jeho motivace. Dalšími nutnými předpoklady úspěšnosti jednotlivce v plnění jeho pracovních úkolů jsou jeho celková způsobilost (schopnosti a dovednosti, jako i další lidské předpoklady) pro danou práci a dále pak podmínky a pracovní prostředky, jenž má k plnění úkolu k dispozici.

3.3 Teorie motivace pracovního jednání

„Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují na přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy, jako např. potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení; a motivy nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy: např. a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb“ (Tureckiová, 2004, s. 57)

Podle typu tedy rozlišujeme motivaci na vnitřní, nebo-li intrinsickou, a vnější, resp. extrinsickou. U vnitřní motivace je hnací silou to, co si jedinec vyprodukuje vnitřně, tedy v zásadě jde o dobrý pocit z vykonané práce, či potřebu odvést dobrou práci tak, aby v důsledku takového chování došlo k vnitřnímu obohacení jedince (rozvoj), případně povýšení (postup). V případě vnější motivace jde o to, co může pro jedince udělat okolí, aby ho přimělo k určitému výkonu. V praxi jde v zásadě o různé formy vnějších pobídek, např. peněžní či jinak hmotné formy motivace. Běžnější je z hlediska praxe využívání pozitivní motivace (odměn) coby způsobu k posílení žádoucího chování a jevů. Avšak tam, kde je to žádoucí a nutné by se nemělo zapomínat ani na motivaci negativní (postihy), jejímž cílem je naopak eliminovat nežádoucí projevy chování či jevy. V případě vnějších podnětů se v literatuře setkáváme se dvěma pojmy, a to incentive a stimuly. Zatímco incentive podporují proces motivace, stimuly jsou využívány pro jejich schopnost posilovat žádoucí projevy chování.

Domnívám se, že u manažerských pozic více než u jiných je důležitá právě vnitřní motivace, schopnost sebemotivování, skutečný zájem o vykonávanou práci a další rozvoj hraničící se zápletem. Lidé na pozicích, kde mají zodpovědnost za vedení

a tím i motivaci jiných lidí, jsou pro své podřízené nejen příkladem, který (ná)sledují, ale také, ideálně nevyčerpatelnou, studnicí povzbuzení, podpory, zasloužené pochvaly a pozitivních nálad, které pomáhají v situacích s potenciálně negativním nábojem.

V průběhu historie vznikla celá řada, dnes už slavných, teorií motivace, které dávaly a dodnes dávají vědecký podklad k praktickým přístupům k motivaci lidí. Armstrong (2002, s. 161) uvádí rozdělení nejvlivnějších teorií motivace na teorie instrumentality (tzv. teorie příčiny a důsledku), teorie zaměřené na obsah (tzv. teorie potřeb) a teorie zaměřené na proces (též označované jako kognitivní teorie).

Teorie instrumentality vznikla v druhé polovině 19. století. Člověka vnímá jako čistě ekonomicky orientovaného jedince, na jehož výkon mají přímý vliv pouze peněžní odměny či naopak sankce. Tato teorie má původ v taylorismu a v duchu mechanistického přístupu nerespektuje existenci jiných motivů či jiných lidských potřeb a nepřipouští možnost působení sociálních faktorů na výkon zaměstnance. (Armstrong, 2002, s. 161–162)

První teorie lidské a současně také pracovní motivace byly formulovány až na začátku druhé poloviny 20. století. Mezi nejznámější a nejcitovanější patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, následovaná teorií ERG (existency, relatedness, growth) C. Alderfera, dále dvoufaktorová teorie satisfaktorů a dissatisfaktorů F. Herzberga, teorie X a Y D. McGregora, McClellandova teorie uspořádání potřeb do skupin, teorie kompetence R. Whitea, Vroomova expetační teorie či teorie ekvity J.S. Adamse, teorie stanovování cílů vytvořená E.A. Lockem a G.P. Lathamem. Následující řádky poskytují stručný přehled nejvýznamnějších teorií pracovní motivace zaměřených na obsah.

3.3.1 Teorie hierarchie lidských potřeb – Abraham H. Maslow

Ačkoliv se nejedná o teorii pracovní motivace v pravém smyslu slova, bývá teorie hierarchie lidských potřeb podle Abrahama H. Maslowa (1908–1970) uváděna v souvislosti s pracovní motivací nejčastěji. Navzdory jeho vlastním pochybám „...o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie...“ (Armstrong, 2002, s. 163), jako i námitkám jiných vědců vůči jejím nezobecnitelným závěrům, patří k nejvýznamnějším teoriím v oblasti řízení lidských zdrojů vůbec. Autor teorie ve svém díle *Motivation and Personality* z roku 1954 představil tzv. pyramidu potřeb. Metafora pyramidy symbolizuje, že člověk v procesu uspokojování svých potřeb postupuje od těch nejzákladnějších, tzn. fyziologických potřeb (jídlo, oděv; v pracovním kontextu plat, pohodlí), přes sociální (postupně potřeba bezpečí/jistota zaměstnání, náležitosti/dobré vztahy na pracovišti, úcty/vysoké postavení) až k potřebě sebeaktualizace. „Fyziologické potřeby spolu s potřebami jistoty a bezpečí jsou označovány také jako potřeby nižší neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové.“ (Tureckiová, 2004, s. 59) Teprve alespoň relativní uspokojení hierarchicky nižší potřeby umožňuje přejít k uspokojování hierarchicky vyšších potřeb. „Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy.“ (Armstrong, 2002, s. 163) „Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.“ (Armstrong, 2002, s. 163)

3.3.2 Teorie dvou faktorů – Frederick Herzberg

Herzbergův dvoufaktorový model, dílo tohoto amerického psychologa a jeho spolupracovníků, představil motivačně hygienickou teorii. Tato teorie byla vysvětlena v publikaci *The Motivation to Work* z roku 1959. Uvádí, že hygienické resp. vnější faktory (firemní politika, kompetentnost nadřízených, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, mzda, jistota pracovního místa) působí jako prevence pracovní nespokojenosti. Znamená to, že v případě hygienických faktorů se pracovník pohybuje v dimenzi Pracovní nespokojenost – Bez pracovní nespokojenosti, a to podle nepříznivosti či příznivosti působení na ně. Pokud je působení pozitivní, na motivaci to výraznější vliv nemá. Avšak při pracovní nespokojenosti se mohou vyskytnout i dopady (negativní) na motivaci pracovníka. Naopak motivátory resp. vnitřní faktory, jako pracovní úspěchy, možnost odborného a kariérního růstu, uznání, odpovědnost, osobní rozvoj, působí v dimenzi Bez pracovní spokojenosti – Pracovní spokojenost a motivace, což znamená, že pokud je pracovník nespokojen, je zároveň nepřiměřeně motivován k práci a v případě příznivého působení na motivátory, pracovník pociťuje vnitřní uspokojení, které zároveň pozitivně ovlivňuje jeho pracovní motivaci. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 385–386)

3.3.3 Teorie X a Y – Douglas McGregor

Ve svém díle *The Human Side of Enterprise* z roku 1960 McGregor představil teorii vycházející z názorů manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a z toho vyplývající způsob jeho řízení.

Do té doby většinový pohled na zaměstnance shrnuje teorie X, která konstatuje lidskou neochotu k práci, nekompetentnost a neochotu přebírat odpovědnost a z toho vyplývající nutnost manažera práci zaměstnanců neustále

usměrňovat a kontrolovat jejich výsledky. Adekvátně k tomuto konstatování je třeba zvolit direktivní a autoritativní manažerský styl a přístup k motivování odvodit z teorie instrumentality (metoda cukru a biče). Naproti tomuto tradičnímu pojetí postavil McGregor humanistickou teorii Y, která zaměstnance naopak vnímá jako jednotlivce s přirozenou touhou a zájmem pracovat, pracovníky schopné činit samostatná a kompetentní rozhodnutí a s vysokou potřebou vlastní seberealizace. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 26) V takovém případě je tedy možné použít zcela jiný manažerský styl, spíše odpovídající demokratickému stylu vedení lidí či stylu vedení na „dlouhém vodítku“ a motivační přístup založený na nehmotných oceněních a umožňování dalšího rozvoje a kariérního růstu zaměstnanců.

3.3.4 Typologie lidí v organizaci – E.H. Schein

Schein ve své knize *Organisational Psychology* z roku 1965 představil člověka jako bytost racionálně ekonomickou, sociální, sebeaktualizující se a komplexní. Bytost racionálně ekonomická disponuje převážně ekonomickou motivací, bytost sociální usiluje především o naplnění svých sociálních potřeb, u bytosti sebeaktualizující se jde o převahu intrinsických motivů o potřebu uplatnit zejména svůj lidský potenciál, a konečně bytost komplexní je natolik složitá, že její motivaci lze vysvětlit pouze po prozkoumání širších souvislostí a prostředí, v němž působí (Tureckiová, 2004, s. 58) V plném rozsahu tedy uznává, že motivy člověka mohou být nejen různorodé a někdy vsutku komplexní, ale zejména individuální a od situací a dalších okolností odvozené.

3.3.5 Teorie ERG (existency, relatedness, growth) – Clayton P. Alderfer

Modifikovaná teorie hierarchických potřeb, byla publikována jejím autorem Claytonem P. Alderferem v knize *Human Needs in Organizational Settings* z roku 1972. Lidské potřeby Alderfer rozděluje do tří hierarchických skupin na potřeby: existenční (tzn. potřeba přežití), vztahové (potřeba sociálních vztahů) a růstové, nebo-li rozvojové (potřeba na sobě pracovat a uplatnit se). Alderfer, stejně jako Maslow, předpokládá, že potřeby nižšího řádu (existenční) musí být uspokojeny nejdříve, teprve potom se mohou uplatnit motivační faktory vyššího řádu (sociální a růstové potřeby). „Alderferova teorie motivace ale netrvá na striktní hierarchii dvou skupin potřeb vyššího řádu...Uvažuje o možnosti, že když jedna z uvažovaných skupin potřeb není pro pracovníka dostatečně uspokojena, pak může vést k zesílení naléhavosti potřeby druhé.“ (Vodáček, Vodáčková, 2005, s. 168) Uvedené tři kategorie potřeb jsou v Alderferově pojetí uspořádány do přímky spíše než hierarchie, takže ve stejném čase může být aktivováno více potřeb a rovněž platí, že „...jsou-li potřeby na určité úrovni zablokovány, může být pozornost obrácena k jiným potřebám“. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 147)

3.3.6 Motivační teorie úspěchu – David McClelland

Další teorií zaměřenou na poznání motivačních příčin pracovníků je teorie potřeby úspěchu Davida McClellanda, publikovaná v jeho knize *The Achieving Society* z roku 1961. I když byla původně zamýšlena obecněji, nakonec jsou její závěry používány pro rozbor motivačních potřeb manažerů, u kterých jsou vzhledem k postavení a již existujícímu ekonomickému zajištění nejčastější orientace na potřeby vyšších hierarchických úrovní. Podle McClellanda mohou organizace motivovat své pracovníky na následujících třech hierarchických úrovních motivace, založených na potřebách sounáležitosti (need for affiliation), potřebách

prosadit se a mít poziční vliv (need for power), a potřebách úspěšného uplatnění (need for achievement).

„Další vývoj motivačních teorií směřoval k důkladnějšímu teoretickému vysvětlení motivačního procesu a k hlubšímu pochopení složitosti (komplexnosti) motivace a jejího vztahu k dalším proměnným podílejícím se na úspěšné pracovní činnosti, resp. k jejímu efektivnímu vykonávání. Mezi nejznámější teorie této skupiny patří především teorie založená na principu expektance (očekávání) podle V. Vrooma, L.W. Portera a E.E. Lawlera, pak teorie ekvity podle J. Stacy Adamse a teorie stanovování cílů od autorů E.A. Locka a G.P. Lothama“ (Tureckiová, 2004, s. 62)

3.3.7 Teorie expektance – Victor H. Vroom

Hlavní myšlenkou teorie motivace práce podle psychologa Victora H. Vrooma, publiková v knize Work and Motivation z roku 1964, je práce jako prostředek k očekávanému užitku, který přinese. V první rovině je užitek mzda, v druhé pak to, co si za ní můžeme koupit a uspokojit tak své potřeby, zájmy a záliby. Alternativně může jít o očekávání povýšení jako důsledku zvýšeného pracovního úsilí. V této teorii, která patří mezi první nejvýznamnější teorie typu očekávání – valence, jde o pojetí pracovního výkonu jako prostředku k dosažení cíle, kterým je uspokojení potřeb. Pracovní spokojenost či nespokojenost je pak určena poměrem mezi očekávaným výsledkem, o němž si pracovník utvoří osobní odhad pravděpodobně ještě před dovršením cíle, a skutečností.

3.3.8 Teorie spravedlnosti (ekvity) – J. Stacy Adams

Teorie spravedlivé odměny, jak bývá rovněž označována, byla autorem publikována v jeho statích z let 1963 až 1965. Zaměřuje se na to „...jak lidé pociťují poctivost, s jakou se s nimi jednalo v porovnání s ostatními. Lidé totiž očekávají určité výstupy výměnou za určité přispění či vstupy.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 150) Základem této teorie je tedy sociální srovnávání, přesněji tendence lidí porovnávat se se svými spolupracovníky na srovnatelné úrovni, a to jak z hlediska vynaloženého pracovního úsilí, tak z hlediska dosažených efektů (odměny, povýšení, přízeň nadřízeného atd.). (Bedrnová, Nový, 2007, s. 388)

3.3.9 Teorie kompetence – R.W. White

Teorie kompetence z roku 1959 stojí na motivu člověka prokázat své schopnosti, svou kompetentnost, resp. prokázáním své profesionální způsobilosti získat adekvátní respekt a uznání svého okolí. Ačkoliv je tato potřeba blízká potřebě vysokého výkonu, nelze je zaměňovat. A to především proto, že zatímco potřebu podat vysoký výkon člověk pociťuje v podstatě neustále a nediferencovaně, potřebu uspět bude pociťovat pouze za předpokladu, že daný úkol vnímá jako přiměřeně náročný. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 387)

4 Motivační program organizace

4.1 Charakteristika a cíle motivačního programu organizace

Systematický přístup v oblasti ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců můžeme označovat pojmem motivační program organizace. Svou povahou se řadí do oblasti řízení lidských zdrojů. Aby byl pro organizaci funkční, potřebuje být propojen resp. vycházet z celkové strategie řízení lidských zdrojů (a tím i z celkové strategie firmy) a zároveň ladit s jinými dílčími strategiemi řízení lidských zdrojů tak, aby nedocházelo k jejich vzájemnému rušení, ale naopak, aby jejich přínos mohl být maximalizován.

Cíle motivačního programu organizace charakterizovala Tureckiová (2004, s. 70–71) takto: „Motivační programy mají prostřednictvím systematického působení na motivaci jednotlivců či skupin vést: k přijetí cílů organizace a posílit tím angažovanost zaměstnanců, k dosažení žádoucích změn v pracovním jednání, které by umožnily dosahování vysokých pracovních výkonů, a k podpoře pracovní spokojenosti a intrinsické motivace pracovníků“.

Motivační program organizace by měl postihnout, nebo lépe řečeno zastřešit, všechny oblasti, které jsou pro organizaci aktuálně či dlouhodobě významné. Důležitý je zde zejména aspekt aktuálnosti, tzn. přizpůsobení se současnému stavu a potřebám organizace v dané etapě jejího vývoje a ponechání možnosti průběžné revize a inovace. Obdobně jako u firemní či jakékoliv jiné strategie, i v tomto případě se jedná o dlouhodobý plán, respektive plán s dlouhodobou perspektivou. Je však nutné na něj nahlížet jako na organickou, tedy stále se vyvíjející, záležitost. Přístup k jeho modifikacím je třeba zachovat pružný.

4.2 Příprava motivačního programu organizace

Pro každou organizaci je přístup k motivování zaměstnanců věcí individuální. Vychází z potřeb organizace v daném čase a zároveň je ovlivňován skladbou jejích zaměstnanců. Při tvorbě motivačního programu by organizace měla vycházet především z celkové strategie organizace, jejích potřeb a cílů v daném čase, dále pak ze strategie řízení lidských zdrojů a v neposlední řadě ze současného stavu věcí, na kterém je možno stavět. Poznání a porozumění stávající situaci je důležité pro zajištění efektivity nového úsilí, tzn. pro správné zacílení pozornosti (financí, času ale i myšlenkového kapitálu), zamezení duplicity a případnou eliminaci starých chyb. Jde především o znalost již existujících motivačních programů a jejich funkčnosti, úrovně pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců v organizaci, znalost jejich postojů a motivačního profilu.

Sestavování motivačního programu probíhá ve dvou fázích. Fáze analytická předchází fázi přípravy a realizace motivačního programu. V analytické fázi se doporučuje shromáždit a analyzovat potřebné a dostupné sociálně-ekonomické informace. Zejména se jedná o informace o podmínkách práce (technických, technologických a organizačních), o sociálním, demografickém, profesním a kvalifikačním složení pracovníků, o pracovních podmínkách a vybavenosti pracovišť, uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků, uplatňovaných způsobech řízení, systémech personálního řízení a vlastní personální práce v organizaci a o systému sociální péče. V neposlední řadě jde také o „měkká“ data, tzn. informace o pracovní spokojenosti zaměstnanců, o jejich hodnotových orientacích, aspiracích a vztahu k práci, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k organizaci jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení organizace, o jejich záměrech a

cílech a o personální a sociální politice organizace. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 413–414)

K posledním z právě uvedených podmínek práce se vztahuje následující přehled metod a technik, které lze použít při zkoumání uvedených sociálních aspektů života organizace.

Na základě už předložených teorií víme, že spokojenost má na motivaci člověka relativní vliv. Nedá se totiž říci, že spokojený zaměstnanec je vždy zároveň motivovaný. Avšak pro své dopady na lidské emoce bývá spokojenost s motivací často spojována. S ohledem na model dvou faktorů (motivátorů a hygienických faktorů) F. Herzberga by však s motivací neměla být zaměňována.

V případě zkoumání spokojenosti jde v podstatě o zkoumání kvality prožitku. Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 395–396) se ke zkoumání spokojenosti používá metod písemného či osobního dotazování. V obou případech jde o standardizované dotazování tak, aby bylo možné výstupy navzájem srovnávat a lépe vyhodnocovat. Přínosem osobního dotazování je větší kontrola nad jeho průběhem, zejména co se týče návratnosti, dále pak možnost eliminací omylů či nedorozumění. Na druhou stranu je potenciálně diskutabilní pravdivost a otevřenost takto získaných odpovědí, speciálně pokud je tazatelem člověk zevnitř organizace. Alternativou k osobnímu dotazování je použití písemné formy. Písemné dotazování bývá respondenty vnímáno jako bezpečnější způsob podání otevřené a upřímné zpětné vazby, tedy za předpokladu, že je respondentům zaručena anonymita. Riziko v tomto případě spočívá v nižší návratnosti. Vzhledem k nemožnosti průběh písemného dotazování jakkoliv ovlivnit, by měla být významná pozornost věnována tvorbě dotazníku. Otázky v něm by měly být položeny jednoznačně, aby nemohlo dojít k nesprávné či u různých respondentů různé interpretaci (ačkoliv individuální interpretaci ve

smyslu subjektivního chápání nelze vyloučit). Otázky mohou být otevřené či uzavřené, v závislosti na sledovaných cílech. Výhodou otevřených otázek je šance získat volnou, narativní odpověď bez „navádění“. Na druhé straně, výstupy z uzavřeného dotazování se snadněji vyhodnocují a srovnávají navzájem.

V případě analýzy pracovní motivace je situace zcela jiná. Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 397–398) si člověk svoji motivaci v celé šíři a komplexnosti neuvědomuje, a proto není schopen o ní vypovídat. Ke zkoumání motivace je potřeba používat nepřímých metod a postupů. Můžeme zde použít metodu pozorování člověka při jeho práci a rozbor výsledků jeho práce. Klíčové pro úspěch této metody je, aby sledovaný pracovník nevěděl, že je sledován, proto se v tomto případě používá technika zúčastněného pozorování, kdy je pozorovatel součástí pracovní skupiny a jeho role pozorovatele je utajená. Má tak možnost sledovat přirozené chování lidí a navíc z dlouhodobé perspektivy (naproti uměle vytvořeným podmínkám a jednorázovosti např. Assessment Centra). Bedrnová a Nový (2007, s. 398) dále upozorňují, že „stejně chování může být u různých lidí vyvoláno různými motivy“ a naopak, že „stejná motivace může vyústit do různého chování“. Tyto závěry bychom měli mít na mysli pokaždé, když zkoumáme motivaci člověka na základě jeho chování.

Analýza osobnosti pracovníka může v souvislosti s přípravou motivačního programu organizace připadat poněkud irelevantní. Avšak „vzhledem k tomu, že motivace pracovního jednání je vždy vázána na osobnost pracovníka, jsou pro její poznání významné i některé osobnostní charakteristiky.“ (Růžička, 1994, s. 97)

K metodám, které ke zkoumání osobnosti pracovníků, resp. jejich pracovních motivů, podle Růžičky (1994, s. 98–101) například patří:

- Řízený rozhovor resp. interview
- Dotazník zaměřený na hypotetické situace

- Anamnestický (životopisný) dotazník, který pomáhá určit zdroje dlouhodobých a trvalých znaků v motivačním profilu jednotlivce
- Psychodiagnostické osobnostní dotazníky
- Orientační inventář mapující zaměření člověka v práci (na sebe, na interakci s druhými, na zadané úkoly)
- Osobní analýza, která zjišťuje stupeň identifikace člověka s jeho pracovním zařazením, prací samotnou a podmínkami
- Zájmové dotazníky zkoumající orientaci a intenzitu zájmů
- Hodnotící škály, v rámci nichž posuzovatel připisuje jednotlivým faktorům subjektivně vnímanou hodnotu na stanovené stupnici podle toho, jakou mají pro něj motivační váhu

Všechny zmíněné analýzy jsou náročný úkol, se kterým by si organizace neměly chtít poradit samy (např. prostřednictvím oddělení lidských zdrojů). Měly by být svěřeny do rukou profesionálů – odborných poradců a psychologů. Kromě odborné erudovanosti na poli psychologie, která zajistí jak odbornou tak etickou korektnost postupů, má osoba vnímaná jako nezávislá resp. třetí strana (za splnění určitých podmínek, zejména pak uzavřením „psychologické smlouvy“ s dotazovanými pracovníky a důsledným vysvětlením účelu takového šetření a způsobu, jakým se bude se získanými daty zacházet) další výhodu. Do citlivé situace, při které dochází k odhalování i takových faktů a pocitů, které nemají přímou souvislost s prací, vnese pro zaměstnance větší záruku anonymity (ve smyslu nedotknutelnosti) a zacházení se zjištěnými skutečnostmi jako s důvěrnými informacemi. Zisk na straně organizace je nasnadě – větší záruka otevřených odpovědí na leckdy nesnadné otázky, čímž se zároveň zvyšují šance, že úsilí všech je vynakládáno smysluplně a efektivně.

4.3 Tvorba motivačního programu organizace a jeho realizace

Fáze přípravy a realizace je praktickým vyústěním fáze analytické. Za první krok přípravy lze podle Bedrnové a Nového (2007, s. 414) považovat analýzu současných forem motivace pracovního jednání a vyhodnocení jejich účinnosti, i vzhledem k motivačnímu profilu pracovníků. Další etapy přípravy a realizace motivačního programu rozvrhl Růžička (1994, s. 169) na stanovení krátkodobých a perspektivních cílů takového programu, jeho zacílení na oblasti, ve kterých by měl působit (např. výkon, kvalita, participace, identifikace s organizačními cíli apod.), zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků a její porovnání s představou žádoucí výkonnosti, přičemž rozdíl by měl být řešen právě motivačním programem. Dalším krokem by měl být výběr vhodných stimulačních prostředků vzhledem k zaměření navrhovaného motivačního programu. Uvedené snahy vyústí v samotnou přípravu motivačního programu, který bude respektovat významné odlišnosti jednotlivých skupin pracovníků v rámci organizace. Samozřejmostí je motivační přístupy platné v organizaci shrnout do interního dokumentu a poskytnout tak informační platformu pro všechny zaměstnance organizace. Po uvedení programu v život je důležité pamatovat na kontrolu průběhu a realizace motivačního programu organizace s cílem průběžně zjišťovat jeho funkčnost a pružně řešit případné nedostatky.

Pro efektivitu motivačního programu je stěžejní jeho komunikace. Měla by mít povahu interní organizační směrnice, která jednoznačně vymezuje podmínky jeho uplatňování, včetně období jeho platnosti. S motivačním programem by měli být seznámeni, resp. průběžně seznamováni, všichni zaměstnanci tak, aby byla zajištěna jejich trvalá informovanost. Mnoho organizací utrácí velké finanční částky a zaměřuje energii na tvorbu programů, které posléze nedokáží interně „prodat“. Bohužel nejsou výjimkou situace, kdy zaměstnanci nemají ani základní povědomí o

existenci motivačních programů, a nebo je jako motivační nechápou, protože jim nerozumí. Komunikace tedy musí v průběhu implementace a realizace motivačního programu organizace sehrávat trvalou a intenzivní roli tak, aby byly prostředky organizace vynakládány efektivně. Odpovědnými za komunikaci motivačních programů, resp. za aktivní práci s nimi (což zahrnuje rovněž fázi tvorby), jsou všichni vykonavatelé personální práce v organizaci.

4.4 Oblasti využití motivačního programu v organizaci

Motivační program organizace má v personální práci široké uplatnění. Může se jednat o ojedinělou iniciativu v některé z oblastí práce s lidmi a postupně se rozšiřovat. To záleží zejména na odhodlání a vůli organizace v této oblasti pracovat. Pokud však existuje více oblastí, kde jsou v rámci jedné organizace motivační programy uplatňovány, je třeba, aby se vzájemně nerušili. Toto by mělo být vyřešeno už samotným předpokladem, že motivační program vždy vychází, mimo jiné, ze strategií organizace a lidských zdrojů.

Urban (2003, s. 93–99) identifikoval dva klíčové nástroje motivace zaměstnanců, a to pracovní prostředí a systém odměn. V kontextu této práce budu o těchto nástrojích uvažovat jako o oblastech využití motivačních programů. V rámci pracovního prostředí jde zejména o manažerský styl, sociální prostředí a firemní kulturu, přičemž tyto motivační faktory mají možnost posilovat „účinnost systému finančního odměňování a mohou mnohdy snížit jeho náklady.“ Za jeden z nejdůležitějších faktorů motivace pracovním prostředím považuje pozornost vůči úspěchům. Neustálým manažerským nedostatkem se, podle výstupů z různých šetření mezi zaměstnanci, jeví neschopnost ocenit dobré pracovní výsledky, udělit pochvalu. Mnohem častější je všímání si nedostatků a upozorňování na ně. V této

souvislosti je třeba zdůraznit fakt týkající se negativní motivace – ta zpravidla vede ke snížení nežádoucího chování, avšak nefunguje jako podpora chování žádoucího. Naproti tomu u pozitivní motivace vznikají příznivé emoce, které podporují pracovní výkonnost. Dalším faktorem je „presumce neviny“, která předpokládá dobrý úmysl zaměstnanců ve vztahu k práci a výskyt nedostatků řeší spíše než represí prací na jejich rozvoji, a to počínaje podporou a povzbuzováním až ke konkrétním tréninkovým krokům. Důvěra a respekt ke schopnostem zaměstnanců je dalším klíčovým motivačním faktorem. Významně podpoří ty zaměstnance, kteří jsou motivováni autonomií a možností účastnit se rozhodovacích procesů. Výhodou na straně organizace je možnost získat validní a zajímavé nápady, které lze posléze snadněji implementovat. Jako pozitivní motivační faktor rovněž působí omezení obav z neúspěchu. Jinými slovy jde o vytváření takové atmosféry na pracovišti, kde se zaměstnanci nebojí přiznat své chyby, jichž se při práci dopustili. Snažení v této oblasti by mělo vést k zamezení obav zaměstnanců přijímat zodpovědnost a také k zjištění, že i neúspěchy, jakkoliv jsou pro obě strany nežádoucí, mají svou přidanou hodnotu – dá se z nich poučit. Manažer by měl svým přístupem k vedení lidí usilovat o navození takového vztahu, kde panuje otevřenost i pokud jde o přiznání nedostatků. Tím se dostáváme k otevřené komunikaci, kterou Urban považuje za další motivační faktor. Popisuje jí jako snahu zaměstnanců, podporovanou manažery, překonávat různé organizační bariéry, které je vzájemně oddělují, k tomu, aby sdíleli své názory a návrhy. V neposlední řadě se zde vyskytuje jako motivační faktor rozvoj zaměstnanců. Manažer zde působí v roli podporovatele a průběžného povzbuzovatele dalšího zvyšování jejich schopností a znalostí, které povedou k efektivnějšímu naplňování cílů organizace. Za úspěchy v této oblasti by je měl průběžně odměňovat uznáním, či jinými vhodnými formami.

Už zmíněnou firemní kulturu definovali Senn a Childress (2004, s. 48–55) jako kombinaci sdílených hodnot, důvěry, chování, hrdinů (lidí, kteří kulturu

organizace personifikují) a systémů, nebo-li psaných ale i nepsaných politik a procedur. V podstatě jde o způsob, jakým se lidé v organizaci chovají a přistupují k plnění svých úkolů. Kultura organizace je utvářena mnoha faktory, jako např. historií dané organizace, stylem vedení, průmyslem a prostředím, ve kterém organizace působí, dále regionem, klíčovými úkoly organizace ale především jejími zaměstnanci. Existuje ekonomický model, podle něhož úroveň už dříve zmiňované důvěry a respektu mezi lidmi v organizaci v konečném důsledku určuje míru rychlosti implementace úkolů jako i nákladů s ní spojených. Zatímco u vysoce kooperativního týmu, který ctí otevřenost v komunikaci se dá očekávat rychlá implementace a snížení nákladů, u týmu kde naopak panuje atmosféra nedůvěry, vzájemného podezírání ze sledování skrytých cílů a obezřetná komunikace můžeme čekat pravý opak – významně pomalejší implementace a vyšší náklady s ní spojené. V organizaci se slabou kulturou můžeme najít chaos, mnoho nedorozumění, z toho pramenící slabé zacílení a sladění snažení jednotlivců. V takovém případě jsou síly tříštěny a výslednice je nula. Organizace se silnou kulturou bude mít svou kulturu vybudovanou na firemní strategii (kultura a strategie budou vzájemně sladěny), zaměstnanci takové organizace budou identifikováni s jejími hodnotami a budou jí oddáni. V prostředí takové harmonie bude rychlost napředování nepoměrně vyšší.

Firemní kultura je tedy významnou oblastí motivace a dá se v ní udělat mnohé. Je prostředkem k získávání resp. přitahování lidí do organizace a dále prostředkem jejich retence. Snažení v oblasti budování silné kultury lze organizacím jistě doporučit. Avšak i v organizacích, kde utváření firemní kultury není vědomě věnována žádná nebo jen malá a ne příliš soustředěná pozornost, firemní kultura existuje. Otázkou je její kvalita. Faktem ale zůstává, že kromě organizace se na firemní kultuře podílejí vnější prostředí a v neposlední řadě také lidé, které si organizace do svých řad vybírají. Zdá se tedy, že vše se vším souvisí. Lidé jsou pro organizace určující nejen pro jejich pracovní výkony, ale zejména pro jejich lidský

rozměr, jímž, v ideálním případě, dokáží výsledek ještě více zhodnotit. A mám na mysli lidi na všech úrovních organizace.

Téma podpory rozvoje zaměstnanců si zaslouží stejnou pozornost. Pozornost věnovaná vzdělávání a dalšímu rozvoji zaměstnanců je pro organizaci motivací s dlouhodobým účinkem (v porovnání s krátkodobým efektem hmotné motivace). Tureckiová (2004, s. 71) uvádí několik tipů pro práci s lidmi, přičemž pracuje s obsahem práce. „Job enrichment“ je metoda obohacování a rozšiřování obsahu práce v souladu se schopnostmi zaměstnance. V případě, že to s rozvojem zaměstnanců firma myslí opravdu vážně, je na místě je také zapojovat do rozhodování a poskytovat jim možnosti podílet se na cílech firmy nebo týmu, už od fáze přípravy a formulování cílů až po jejich konkrétní dosahování, zhodnocení a samozřejmě odměnění za jejich splnění. Delegování pravomocí a odpovědnosti za vlastní výkon i za výkon týmu je nejen dobrou metodou v oblasti řízení času manažerů, ale rovněž rozvíjí pracovníky, na něž jsou pravomoci a odpovědnosti přesouvány.

To byly metody práce s lidmi v jejich stávajících pracovních pozicích. Metoda „job rotation“ předpokládá změnu pracovního zařazení. Plánovaná a promyšlená rotace lidí na pozicích v rámci organizace může přispět nejen k jejich motivaci. Pro organizaci má výhodu rozšiřování jejich zkušeností a perspektivy, a to nejen z hlediska jejich náhledu a schopnosti vidět širší souvislosti dění v organizaci, ale také pokud jde o jejich budoucí uplatnění v dané organizaci.

V případě, že chce organizace motivovat prostřednictvím hmotných odměn, což je v praxi zřejmě nejhojněji využívaný přístup, je třeba mít na paměti několik zásad. V systému odměňování považuji za klíčový spravedlivý a promyšlený (v protikladu k intuitivnímu) přístup k tvorbě a přehodnocování fixní části celkové

odměny, tedy mzdy. Takový přístup by měl zohledňovat jak aktuální pracovní výkon jednotlivce, tak jeho uvádění do širšího kontextu (srovnávání výsledků s jinými lidmi v týmu resp. organizaci), čímž směřuji k požadavku na udržování vnitřní spravedlnosti. V neposlední řadě je třeba brát v potaz aktuální hodnotu práce zastávané na té které pozici na trhu práce. Výkonové odměny, resp. variabilní složka celkové odměny, by měly být zastřešeny transparentním a správně zacíleným systémem, individuálně přistupujícím k významně odlišným skupinám zaměstnanců. Samozřejmostí je jejich přímý vztah k celkovým cílům organizace. Očekává se, že pracovníci komerční složky organizace mají možnost přímého vlivu na hospodářský výsledek organizace, proto by jejich odměny měly být přímo navázány na faktory (např. prodej, propagace atd.), jimiž mohou její úspěch ovlivňovat. Naproti tomu u stanovování systému výkonových odměn u pracovníků administrativní podpory organizace, jejichž dopad na výsledek organizace si lze v mnoha případech představit jen zprostředkovaně, např. jako kvalitní službu poskytovanou pracovníkům komerčních oddělení, může být uplatněna filozofie sdíleného úspěchu, kde odměny jsou podmíněny celkovými výsledky organizace, ačkoliv neexistuje možnost je přímo ovlivňovat. Dále považuji za vhodné, aby zaměstnanci měli možnost zhodnotit odměnu, jejímž prostřednictvím jim organizace přerozděluje zisk, v závislosti na kvalitě jejich individuálního výkonu či jiných důležitých ukazatelů efektivity jejich práce pro organizaci. Může se jednat např. o koeficient stanovený na základě výsledků pracovního hodnocení za dané období, jehož aplikací se příležitost pro odměnu znásobí, či v horším případě zkrátí. Šance na posílení uvědomění si vlastního přispění k celkovému výsledku tak roste, a s ní i motivovanost zaměstnanců k práci. Je tedy zřejmé, že variabilní odměny by měly být navázány na systém hodnocení pracovního výkonu (podle kompetencí nebo doručení cílů, případně kombinace obojího, atd.).

Zaměstnanecké výhody nepatří ke klasickým motivátorům, jelikož nemají žádné přímé propojení na výkon zaměstnanců. Zpravidla jsou poskytovány všem zaměstnancům v organizaci z titulu jejich příslušnosti k ní. Mohou se však lišit podle úrovně zastávané pozice. Jiné, resp. v jiném rozsahu či hodnotě, mohou být poskytovány řadovým zaměstnancům, jiné pak manažerům, vrcholovému vedení atd. V takovém případě se program zaměstnaneckých výhod rovněž stává motivačním programem organizace. Každopádně je třeba si uvědomit, že v současnosti jde také o prostředek konkurenční výhody mezi zaměstnavateli na trhu. Armstrong (2002, s. 637) to vyjádřil jako schopnost zaměstnaneckých výhod „...vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které mohou dlouhodobě zlepšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.“

Do nabídky zaměstnaneckých výhod (nad rámec garantovaný legislativou) patří výhody jak hmotného tak nehmotného charakteru. K těm hmotným mohou patřit např. zvýšený nárok na dovolenou, služební vůz i k soukromým účelům, příspěvky na stravování, možnost využít finančních služeb typu životního pojištění či penzijního připojištění, nebo finanční výpomoci formou bezúročných půjček, slevy na výrobky či služby organizace atd. K nehmotným řadíme např. nabídku určitých sociálních služeb, odborného (např. právního, psychologického, lékařského, či finančního resp. daňového) poradenství či péče o zaměstnance (v oblastech jejich rozvoje, sportu, rekreace, kulturního vyžití, dopravy, zdravotní péče, péče o děti atd.). Daňové zatížení či jiné odvodové povinnosti jsou u jednotlivých zaměstnaneckých výhod různé, je třeba zaměstnance o konkrétních dopadech čerpání zaměstnaneckých výhod na jejich příjem předem informovat. Portfolio zaměstnaneckých výhod může být jakkoliv široké, avšak spíše než jeho ohromující šíře na zaměstnance zapůsobí pružnost, s níž si svou hodnotu výhod mohou vybírat s ohledem na své aktuální individuální potřeby a požadavky. V posledních letech se rozvíjí řešení zaměstnaneckých výhod nazvané volitelné či „kafetéria“ systémy, příp.

systémy flexibilních zaměstnaneckých výhod, jenž jsou pružnější a nutno říci i daleko efektivnější, avšak administrativně náročnější, alternativou k fixnímu řešení zaměstnaneckých výhod v organizaci. Pro organizaci má zavedení takového konceptu půvab jistoty efektivity a zacílenosti takto vynakládaných prostředků. Zároveň tím demonstruje individuální přístup k zaměstnancům a jejich potřebám.

V oblasti péče o zaměstnance může organizace kreativně pracovat s pracovní dobou a pracovním režimem. Patří sem uzpůsobování pracovních úvazků požadavkům a potřebám zaměstnanců, přičemž organizací už byla legislativně přislíbena daňová motivace, která má napomoci zpětnému začleňování se matek do pracovního procesu při návratu z mateřské dovolené. Některé z používaných metod uzpůsobování pracovních úvazků jsou např. „job sharing“ resp. sdílení pracovního místa více pracovníky a práce na částečný úvazek.

Z hlediska pracovního režimu je v posledních letech stále běžněji využíván režim pružné, resp. klouzavé pracovní doby. Jde o opatření, které umožňuje uzpůsobovat začátek a konec pracovního dne, přičemž obvykle bývá, z důvodů zajištění prostoru pro interní komunikaci, pevně zachována její prostřední část. Práce z domova je dalším způsobem modifikace běžného přístupu k pracovnímu režimu, který navíc umožňuje úsporu na straně organizace (např. náklady na prostory, úklid a dopravu na pracoviště, pokud je v režii organizace), avšak vyžaduje důvěru v zaměstnance, kterým je plně svěřována odpovědnost za organizaci jejich práce. Prakticky jediným zadáním jsou výsledek a termín, kdy je očekáváno jeho doručení. Motivaci pracovním režimem ocení zejména ti, kteří nemají problém převzít odpovědnost a potřebují mít prostor pro samostatné rozhodování o procesu a způsobech dosahování svých pracovních výsledků.

Zmiňované metody jsou pouhým nástinem možností, kterých lze v oblasti motivování lidí využít. Organizace by se neměly obávat kreativních a na míru šitých přístupů, zaměstnanci je ocení.

4.5 Význam motivačního programu organizace

Význam a opodstatněnost cílevědomého působení na pracovní motivaci zaměstnanců v organizacích roste. V praxi zuří konkurenční boje, které se přesouvají i do oblasti boje o ty nejlepší pracovníky na trhu. Organizace, které si uvědomují rozhodující postavení lidí pro svůj úspěch, hledají talenty, chtějí jen ty nejlepší pracovníky, kteří jim pomohou na cestě k dosahování výjimečných výsledků a tím odlišení se od konkurence. Na straně pracovníků se v současnosti kritéria pro rozhodování o zaměstnavatelích stále více rozšiřují také do sféry práci s lidmi. Pro kandidáty, kteří si vybírají své budoucí zaměstnavatele je důležité rovněž vědět, jak ta která organizace přistupuje k lidem, jak je motivuje, rozvíjí, jakou perspektivu jim může nabídnout.

Pohled organizace na důležitost mít motivované (spíše než laxní) zaměstnance podporují i výsledky výzkumu vlivu motivace resp. motivování na pracovní výkon vedený Williamem Jamesem z Harvardovy univerzity. Tento prokázal, že zatímco běžně lidé, kteří pracují pouze tak, aby nepřišli o svou práci, využívají svých schopností pouze z 20–30% , vysoce motivovaní jedinci míru využití svých schopností dokáží pozvednout až na 80–90%. (Tureckiová, 2004, s. 70)

Avšak navzdory všem teoretickým poznatkům i praktickým požadavkům v této oblasti, není ani dnes motivační program organizace vnímán jako samozřejmost. Zpravidla je to dáno mírou rozvinutosti personální práce v dané

organizaci. Stále ještě existují organizace, kde za vrchol práce s lidmi považují formálně provedené roční hodnotící pohovory s následným přehodnocením platu. Je třeba si ale uvědomit, že s rostoucí konkurencí narůstají zaměstnancům možnosti a příležitosti jejich pracovního uplatnění. Dnes, daleko více než v minulém režimu, se mohou svobodně rozhodovat komu budou své schopnosti a znalosti odevzdávat. Koubek (2004, s. 15) k tomu uvádí, že pracovníci jsou dnes „...stále více chápáni jako podnikatelé se svou pracovní silou, se svými schopnostmi...jsou svým způsobem dodavatelé, obchodní partneři a jako s obchodními partnery se s nimi musí jednat.“ A tak je vhodné vnímat motivační program i jako prostředek retence, tzn. udržení si zaměstnanců. V komerčních sférách se traduje rčení o věčně bdící konkurenci. Tento fakt je třeba si uvědomovat i v práci s lidským kapitálem organizace.

5 Závěr

To jak firma pracuje se svým rozhodujícím kapitálem – lidmi – je klíčové pro její výsledky, úspěch a reputaci. Tato práce, ačkoliv byl jejím hlavním tématem motivační program organizace, se nejdříve zabývala historií a výsledky bádání v oblasti motivace. To proto, aby demonstrovala dramatický myšlenkový posun v řízení organizací, a později také v řízení lidských zdrojů, který byl za posledních 150 let jejich vývoje zaznamenán. Teorie o pracovní motivaci měly vědecky doložit fakt, že lidé sledují řadu motivů, není to čistě „hra čísel“, která rozhoduje o úrovni vynaloženého pracovního úsilí. Tato bakalářská práce nabízí obraz člověka coby moderní bytosti s moderním přístupem k životu.

Dnes, častěji než jindy, je práce pro mnohé lidi nejen prostředkem ekonomického zajištění, ale také způsobem seberealizace, možností se rozvíjet, neustále na sobě pracovat, postupně získat určitý společenský status, možností uplatňovat své znalosti, kompetence, vliv, moc, autoritu atd. Motivy jsou velmi individuální. Moderní organizace by měly z toho vycházet, měly by chtít o svých zaměstnancích vědět co nejvíce tak, aby mohli účinně ovlivňovat (stimulovat) jejich pracovní výkon a zajistit si tak vlastní úspěšnost. To je práce liniových a vrcholových manažerů, jejichž pozice je pro práci s lidmi v organizaci klíčová. Je proto třeba je vybírat tak, aby byli na takovou výzvu připraveni, a to nejen manažersky, ale především také lidsky. Protože „organizace se stávají stíny svých lídrů“. (Senn, Childress, 2004, s. 55)

Je zřejmé, že na těchto stránkách nemohlo zaznít nic zásadně revolučního. Oblast motivace je poměrně probádaná a já jsem neprováděla žádný výzkum, který by pomohl přinést nové poznatky. Za light motivy své práce považuji lidskost a nápaditost v práci s lidmi v organizaci a uvažování o ní jako o konkurenční výhodě.

6 **Soupis bibliografických citací**

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. a kol. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšíř. a doplň. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. 2006. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. 2005. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4

KOUBEK, Josef. 2008. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X

NAKONEČNÝ, Milan. 1996. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7

NAKONEČNÝ, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X

RŮŽIČKA, Jiří. 1994. *Motivace pracovního jednání*. 2. dotisk druhého přepracovaného vydání. Praha: VŠE, 1994. ISBN 80-7079-626-X

SENN, Larry E., CHILDRESS, John R. 2004. *The Secret of a Winning Culture: Building High-Performance Teams*. 2nd printing. Canada: Leadership Press, 2004. ISBN 0-9648466-3-2

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 80-247-0405-6

URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4

VODÁČEK, Leo., VODÁČKOVÁ, Oľga. 2005. *Management, teorie a praxe v informační společnosti*. 4. doplň a rozšíř. vydání (dotisk). Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-041-4

7 Příloha A: Evidenční list knihovny

Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

U Ž I V A T E L

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou/bakalářskou práci

Pekníková, M.: Motivační program organizace

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Příloha A: Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce použita	Datum, podpis

Příloha A: Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce použita	Datum, podpis

Příloha A: Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce použita	Datum, podpis